一个中国企业家创业史上
绝无仅有的案例

成功人

从50万元－500亿元只用了10年
中国策划第一人何学林
权威揭示

COAY Books

目录
Content

- 再版序言
- 序一站在巨人的肩膀上
- 序二中国民营企业为什么衰落
- 引言（1）
- 引言（2）
- 引言（3）
- 第一章巨人大失败警示录（1）
- 第一章巨人大失败警示录（2）
- 第一章巨人大失败警示录（3）
- 第一章巨人大失败警示录（4）
- 第一章巨人大失败警示录（5）
- 第一章巨人大失败警示录（6）
- 第一章巨人大失败警示录（7）
- 第一章巨人大失败警示录（8）
- 第一章巨人大失败警示录（9）
- 第一章巨人大失败警示录（10）
- 第一章巨人大失败警示录（11）
- 第一章巨人大失败警示录（12）
- 第一章巨人大失败警示录（13）
- 第一章巨人大失败警示录（14）
- 第一章巨人大失败警示录（15）
- 第一章巨人大失败警示录（16）

再版序言

再版序言市面上几乎所有同类&#65533;部"参考"了本&#65533;

自从巨人网络在纽交所上市，史玉柱身价飘升到500亿元，闪亮登上央

视，在中国经济的"舞台"上再度出山之日起，市面上"一夜之间"冒出了

多本有关史玉柱和巨人东山再起、创业成功"揭秘"之类的"宝书"。翻看

这些应时之作，不看不要紧，一看吓一跳。原来，这些快枪子们"炮制"的

应时之作，几乎都"参考"了本书。本书成为了快枪子们"炮制"同类书的

蓝本。

就巨人怎样站起来、史玉柱如何东山再起以及脑白金的营销策划秘密

等，何学林无疑是权威，他先后就此写过四本著作:第一本是2002年1月

出版的《十年一剑策划史玉柱东

何学林的大策划》，其中专章阐述了"山再起"的秘密和幕后故事;第二本是2002年10月出版的《巨人史玉柱怎样站起来

脑白金的战略与策略》，首次全案披露了史玉柱大起大落的全过程和策划内幕;第三本是2005年出版的《战略决定成败

细节主义缓期执行》，专章阐述使史玉柱东山再起的正确战略，反响强烈，流传甚广;第四本是2006年1月出版的《一个中国乃至全球经济史上绝无仅

败巨人

有的案例》，全面披露、完整总结巨人成败秘密。此外，何学林早在1997年"巨人"刚刚倒下之时，就在《销售与市场》发表封面长篇策划文章"巨人，怎样站起来"，引起巨大轰动，反响强烈、影响深远。以如此特殊的多重身份，何学林独一无二地成为了这一领域当之无愧的权威。有相当一批同类书

的作者甚至在一本书里同时"参考"了何学林的上述四本书。

仔细研究这些枪子们的"著作"，发现有一个颇有意思的怪现象:越是"参考"得最多的书，越是讳莫如深，在书中只字不提何学林的名字，在书后的参考书目中也不提何学林的著作。比如，有一本"王宇编著"的《史玉

柱如是做&#65533;，几乎全书都是何学林的书和演讲录音的"篡改"翻版，但在书中和书末只字不提何学林及其著作。道理很显然，如果说了，不就"此地

无银三百两"了吗?反之，一些较为严肃的作者，"参考"了一些，自己也

写了一些的，反倒能在书中提一提何学林的名字，在书后的引述说明中也注

明了引用何学林的书名。

史玉柱大起大落和人沉浮、败得失是一个富有戏剧性和传奇色彩的

商战经典故事及一个中国乃至世界经济史上绝无仅有的经典案例，值得所有

人学习和借鉴。因为这一经典案例中包含了创业功的规律、失败的教训和

东山再起、反败为胜的宝贵经验，是创业者的座右铭、失败者的启迪、功

者的警示，我们每个人要么正在创业的路上或将踏上创业的征程，要么已是

功名就的功者，要么正在遭遇挫折和失败，无论你是哪种人，都可以从

中找到应有的答案。

众所周知，艺术的价值在于原创，"膺品"与"正品"有着天壤之别，

经典与东拼西凑的应时之作截然不同。当市面上充斥着"人"、"史玉柱"、"脑白金"、"东山再起"等"膺品"之时，在出版社与作者的共同努力下，终于使得这一"正品"以崭新的面貌再版面世，以飨读者。大浪淘沙始见金，当各种"参考"了本书的应时之作流行过后，读者朋友终于可以看到这

本既"早到"又"迟到"但不是"应时之作"的真正的经典之作了。

序一站在巨人的肩膀上

序一站在巨人的肩膀上

句巨人看到灵多

站在巨人的肩膀上可以看得更远，也应该看得更远。这看得更远的应当是巨人以外的东西。否则，光看到巨人，喋喋不休只谈巨人，巨人来巨人去，巨人长巨人短，就不是站在巨人的肩膀上，而是站在巨人的肩膀下了。

那么，站在巨人的肩膀上，我们看到了或应该看到些什么呢?

我们看到了"中国企业兴衰成败的命运之谜，并揭开了它的谜底:中国企业纷纷倒下、整体衰落的共同根源恰恰在战略上。中国第二代民营企业要想立于不败之地也有赖于正确的战略。中国企业所犯的最大错误是战略性错误，最普遍的错误也是战略性错误，而更可怕的错误是我们的企业家们根本不知道自己所犯的错误是战略性错误而一直在细节上找原因。许多企业日复一日地在错误的道路上越走越远，就是因为不知道自己在战略上有什么错误。中国企业最薄弱的环节是战略环节，最大的误区是战略的误区，最需要转变的是对战略的偏见，最缺乏的能力是制定正确战略的能力，最应当提高的是战略管理水平。

我们看到了"中国民营企业为什么衰落，并揭示了它们的共同根源:不是各种各样的细节导致了它们共同衰落，而是错误的战略导致了一代中国民营企业全军覆没。

我们看到了"一个值得全球企业和大学研究的经典案例，看到了巨人的大起又大起，不仅在中国经济史上，甚至在世界经济史上也

大落是绝无仅有的经典案例。巨人成败的案例没有进入哈佛教案，这是哈佛教授们的疏忽，是哈佛大学的遗憾，是MBA学生们的损失。揭开史玉柱发迹之

谜，人倒下之谜，脑白金、黄金搭档、征途网络、黄金酒敛财之谜，人隐身之谜，等等，给功者以警示、失败者以启迪、创业者以座右铭，对每一个创业者、功者、失败者、东山再起者都是一笔宝贵的财富和莫大的鼓舞。我们整天学习各种各样的哈佛案例，研读中外企业的最新传记，却对史玉柱、人、脑白金、黄金搭档、征途网络、黄金酒幸灾乐祸，一片责骂之声。除了快感，又能得到什么呢?

我们还看到了一个生活中的普遍现象鲜花往往就插在牛粪土。"问世间美女，有多少不是被死缠烂打地追去的?优秀男士，又与多少美女失之交臂?评判一则广告好坏的标准，不是艺术水准有多高，也不是能否娱乐受众。评判一则广告好坏的唯一标准，是它对目标消费人群的销售力。烦归烦，销售力才是硬道理。

我们还看到了鲜人病"的病因和对它的误诊，看到了史玉柱东山再起过程中及之后的谋略和智慧。所有这一切，理应为一切创业者、功者、失败者、研究者、学习者、关心者、历史记录者们探索的对象，为一笔宝贵的社会财富..

序二中国民营企业为什么衰落

序二中国民营企业为什么衰落

牟其中的南德公司衰落了，史玉柱的巨人集团曾经衰落了，太阳神衰落了，三株衰落了，沈阳飞龙衰落了，505衰落了，中国民营企业纷纷衰落，一如它们的迅速崛起，令社会公众莫名惊诧，使专家们大跌眼镜。

中国第一代民营企业不可避免地衰落了。这竟成为世纪末中国一个特有的经济现象和全社会关注的焦点。第一代民营企业为什么不约而同地走起了下坡路?下一代民营企业路又该怎样走?人们对此议论纷纷，有的从民营企业的管理机制上找问题，有的把造成败局的原因归咎于某一次决策失误，有的则从企业领导人的性格品行上找根源，进行神秘主义的所谓探索，甚至进行人身攻击等等，隔靴搔痒，不得要领。按照这种探索，我们不明白，为什么同样的性格，昨天还是他成功的关键，今天却成了致命的弱点?为什么同样是民营企业的管理机制，在昨天还被当做包治百病的灵丹妙药而顶礼膜拜，今天竟成了导致他失败的罪魁祸首?难道真是成也萧何，败也萧何?按照这种探索，失败的民营企业，家家都有一大堆乱七八糟的问题，各家的问题又都各不相同，一次决策的失误、一个疏于管理的问题、一种性格品行方面的弱点、一个领袖情结等等，就能导致整个企业无可挽回的败局。我们不明白，为什么偏偏在今天而不是昨天或明天，中国的民营企业竟这样弱不禁风，争先恐后地应声倒下?我们不明白，为什么在同一时期，各种不同的因素，都会使民营企业纷纷中箭落马?难道真是一着不慎，满盘皆输?还是殊途同归，中国民营企业都走上了穷途末路?

中国民营企业究竟为什么要异口同声地喊"落，不约而同地向"下，殊途同归地走上末路呢?造成这种局面的共同根源、深层原因到底是什么?对各个民营企业衰落的个案分析没有为我们提供这样的答案，不同的因素都

导致了同样的失败，这本身就证明这些因素并非它们失败的共同根源。幸福的家庭个个相似，不幸的家庭却各有各的不幸，中国民营企业各自衰落的种种不幸因素，构了它们失败的个性，但是，它们必定还有共同的根源，否则，单由这些个性，绝不可能使它们整体地衰落。

不了解中国民营企业为什么会在昨天一夜之间突然崛起，自然也不会懂得它们为什么会在今天整体衰落。而没有一定的经济学素养和深沉历史感，就不会明白中国民营企业为什么崛起和衰落。

引言（1）

引言

-个值得全球企业和大学研究的经典案例

20世纪80-90年代，改革开放的时代大潮以前所未有的汹涌澎湃之势，猛烈地撞开了几千年来一直禁锢着的中国人财富之梦的闸门，中华大地到处传诵着白于发家、一夜暴富的企业神话，而这样的发财神话在1992年小平同志南方谈话、中国第二次改革浪潮冲击之后的几年里，更是达到了不可思议的近乎疯狂的巅峰

某某用借来的几百元或几千元启动资金，在短短的几年里竟奇迹般地一跃而为身价数亿甚至数十亿的"商界子"、"大富豪"、"超级大富豪"等等"下

从死牢里走出来"的牟其中，举债300元"

海"经商，用300个车皮的中国积压轻工产品，换回苏联4架图-154飞机，为"中国大陆首富";"脚医生"出身的赵章光，靠一瓶"毛发再生精"行销日本及东南亚，了亿元富翁;研究生毕业的史玉柱，4000元起家，"一年百万，二年千万，三年过亿"，第四年便要投资12亿盖"中国第一高

楼"，"不仅要做东方人，还要做世界人"了;出了东升镇便没有几个人

认识的20多岁的瘦高青年农民胡志标，与儿时的玩伴陈天南各出2000元办

厂，两三年间，他的"爱多VCD，好功夫"横扫大江南北，年销售额最高时

达到16亿，排行中国电子五十强，并以2.1亿元的"天价"夺得中央电视

台广告"标王"，一举名扬天下;三株的吴炳新以200元起家，父子俩南整

北合，一瓶口服液打天下，第一年销售1个亿，第二年20亿，第三年80

亿，1993年底注册资本金只有30万元的三株，1997年底净资产达到了48

亿……中国民营企业聚敛财富进行资本原始积累的速度在这一时期达到了世

界经济史上罕有的登峰造极的地步。在这些神话中，史玉柱和他的巨人集团

无疑是最为知名、最具影响力的一个。因为除了聚敛财富的速度毫不逊色之

外，史玉柱还拥有别的大富豪难以企及的优势他拥有研究生学历，在中国

第一代知名民营企业家中他的学历是最高的，是知识分子"下海"，具有某

种象征意义;他起先从事的是国家支持的电脑高科技行业，而且他年轻，只

有三十多岁;更不可思议的是，他还受到了党和国家最高领导层的集体关

注，江泽民、李鹏、朱镕基、胡锦涛、杨尚昆等都曾视察过人，"理三

访人"更被传为佳话。

引言（2）

但是，"

帝欲使一个人灭亡，必先使其疯狂"。仅仅是几年之隔，从1997年开始，这些县花一现的神话便像肥皂泡一般争先恐后地纷纷破灭。"大厦"倾塌，"全军"覆没。这其中，史玉

帝国"覆灭，企业军团一个个"柱和他的人集团是最先衰落、最令人震惊的一个。紧随其后，中国第一代

民营企业异口同声地喊上落，争先恐后地"向下"，纷纷表演起了惊险的高

台跳水动作，看得举世皆惊，连经济学家们也大跌眼镜。

1997年，笔者介入了史玉柱东山再起的战略策划。时隔三年之后的

2001年初，新世纪的太阳初露晨曦，神秘公司在珠海收购巨人大厦楼花，

神秘脑白金的主人浮出水面，史玉柱东山再起，新巨人在上海注册。

史玉柱和他的巨人集团为衰落的民营企业中又重新站起来的第一个，

也是迄今为止唯一的一个。这位在落难时几乎被人送进监狱，攀登珠峰时又

差点葬身雪海的上著名失败者"，三年之后竟又奇迹般地站了起来，脑白金、

黄金搭档的年销售额超过10亿元之巨，而且长盛不衰10多年，单品总销售

额超过100亿元，黄金酒更是3个月回款10亿元，征途网络在美国纽交所

上市使史玉柱身价飘升至500亿元，史玉柱用50万元在10年内做到了500

亿身价，远远超过了鼎盛时期的前巨人集团。

重新站起来的史玉柱和他的"巨人"，创造了一系列"吉尼斯世界纪录"&#65533;

珠海上巨人"的影子，上

上海健特"是全世界产权结构最奇特的企业。董事长从不露脸，重大场合，"策划顾问"

上海健特"的老总们都让"

史玉柱"发声音"员工不叫总经理"老板"，相反，人人都叫史玉柱"老

板"。尽管"股权不清晰"，但是，绝无争权夺利之虞。

1998年3月进入市场的"脑白金"，启动资金仅为50万元，到

2000年实现销售超过10亿元。"上海健特"的企业长性绝对超过美国微

软。款到交货，绝无除销的"脑白金"创造了中国保健品市场的新纪录。

引言（3）

被史玉柱自称为"还债公司"的珠海"士安公司"，是全球唯一的"一次性公司"，它的功能是"当5000万元珠海巨人大厦楼花款还清后，就完历史使命了"。

这是一次堪称经典的免费"企业形象"宣传。从2001年1月30日

"士安公司"在《珠海特区报》以几万元广告费刊出"还钱启事"后，两个月的时间内，全国绝大多数地级市以上的报刊、电视、广播都作了有关"巨人史玉柱复出"的报道，所有门户网站上都开设了"史玉柱"或"巨人"的"专辑"、"专题"。这两个月，至少有一家中型造纸厂的新闻纸是为史玉柱生

产的。北京一家资产评估事务所对此"案例"的估价为22亿元。

奇特的企业、神秘的现象、谜一般的人物。

2002年3月，《南方周末》的《脑白金真相调查》引发对脑白金和史玉柱的空前大洁难。与1997年深圳《投资导报》刊发《"巨人"史玉柱身陷重围》促使旧巨人轰然倒下不同的是，这一次，史玉柱自然不动。

对脑白金的空前大洁难为什么没有使史玉柱再一次倒下?为什么1997年的一篇文章就能置巨人于死地?史玉柱两次奇迹般崛起的秘密是什么?

"巨人"为什么突然倒下?又是怎样站起来的?史玉柱东山再起的策划内幕是什么?脑白金、黄金搭档、征途网络、黄金酒的战略与策略是什么?史玉柱为什么要出资1亿元立"四通巨光"?史玉柱为什么要参股华夏银行、民生银行?他为什么要把脑白金卖了?为什么要把黄金搭档卖了?为什么要把自己也卖了?他为什么只要1元钱年薪?为什么要在国内借壳上市和在美国纽交所上市?为什么要做隐身巨人，躲避世人和媒体关注的目光?为什么又要在"赢在中国"当评委，终于走到了前台?所有这一切，其幕后动机、目的和深谋远虑究竟是什么?创业者应该从中获

得什么样的启示?功者又应该得到怎样的警示呢?失败者和东山再起者又该从中找到什么样的原因和方法呢?在中国的企业和企业家中，史玉柱和他的巨人集团是迄今为止唯一经历

了大起一一一又大起这样一个完整过程的著名企业和企业家，是中国

一大落一一企业活的标本，即使在世界经济的历史长河中也不多见，对它的解剖理应为中国乃至世界各国MBA课堂上的经典教案，为一切创业者、功者、研究者、学习者、关心者、历史记录者们探索的对象，为一笔宝贵的社会财富。

第一章巨人大失败警示录（1）

第一章巨人大失败警示录

"回亿计划"与"三级火箭"

1995年2月6日，在珠海巨人集团总部会议室里，巨人"大将"咸集，

史玉柱端坐帅位，他严肃而豪情万丈地宣布:从1995年起，巨人正式开始

实施"百亿计划"，实现从大型企业向巨型企业的腾飞。

接着，史玉柱将"百亿计划"的总体方案和盘托出:在产业多元化的同

时实行产品多元化，以产品多元化推进企业规模化，巨人将全面进入保健

品、医药、电脑三大领域，推出三大系列产品，一起投入市场。三大系列产

品的总体运作思路是:用电脑树立品牌和高科技企业的形象，用保健品快速

获利，将医药作为远期发展目标。1995年完10亿元，1996年完50亿

元，到1997年全面实现企业的百亿产值。

"百亿计划"最早提出于1993年，当时计划从1994年起开始实施，到

2000年使巨人集团的资产超过一百亿元。1995年正式实施"百亿计划"，虽

然开始的时间比原计划晚了一年，但实现目标的时间却又被提前了3年，即

要在1995-1997年的3年内实现，一年一大步，所以"百亿计划"又被称为"三级火箭"。史玉柱正式提出了他早已"深思熟虑"的"三级火

箭"理论，对"百亿计划"的战略部署进行了具体的阐释:

第一级"火箭"，1995年，以脑黄金做市场导入尝试，积累经验，锻炼

队伍，提高品牌知名度，确立巨人在保健品行业的实力地位，为系列产品的

品牌延伸和市场规模的扩大创造条件。

第二级"火箭"，1996年，迅速扩大规模，包括产品规模和营销规模。

保健品要达到100多个事业部，市场终端柜台将是琳琅满目的巨人产品专

柜，消费者有胃病可以选择"巨人养胃"，家里有厌食的儿童可以购买"巨

人吃饭香"，给老人可以送"巨人银杏"……实行兵团作战，某一个品种不

行，另一个产品会产生市场;此市场滞销，彼市场会长。除电脑软件依靠

内部开发外，其他项目一律通过广告向社会公开征集。

第三级"火箭"，1997年，这是"百亿计划"中最灿烂的图景:①完整

传销和连锁店;③进入资源领域片开发等等。然后，史玉柱胸有竹地拿出了用"三级火箭"实现"百亿计划"的"三套牌"，详细地算了"三本账":

第一章巨人大失败警示录（2）

第一套牌是品牌，即无形资产，也是史玉柱的"王牌"。1994年，巨人

品牌的评估价值是1亿元，随着后期投入的增加和品牌"利息"如同滚雪球

般的增值，史玉柱乐观估计，三年后巨人的品牌价值将达到10亿元。

第二套牌是巨人大厦，是固定资产。巨人大厦建设期投入预计是12亿

元，史玉柱乐观估计，大厦落时价值至少翻两番，即达到48亿元。

第三套牌是个"J子"，第一张是产品，第二张是生产，第三张是营销。

巨人产品的布点要做到哪里有居民楼，哪里就有巨人产品，达到网络与产品

的互动良性循环，这样企业就能保证快速增长，做到巨型规模。

史玉柱将这套"J子"组"两头在内，中间在外"的经营布局，即产

品开发和营销由巨人完，生产采取委托加工的形式，与加工厂家合作，三

者的比例为2:1:7，即两分产品开发，一分生产，七分营销。市场始终是史

玉柱的重点。

史玉柱通过这三套牌的数字运算，组了"百亿计划"的牌局:无形资

产和固定资产将占据半数的产值空间，另一半的产值由第三套牌来掌握。这

里切不可忽视"J子"中的生产，虽然生产是以委托加工的方式进行的，但

史玉柱将委托加工单位的生产产值也算在了巨人的账上。而生产是最能体现

工业产值的，投资大，生产人员多，加工厂家越多，这种规模效益越大。因

此，巨人的委托加工单位很分散，摊子铺得很大，目的是为了达到巨型产

值。这样，三年下来，巨人的资产规模远远不止100亿元。"百亿计划"只

是一个大数概念，是超大规模的泛指，而不是仅指100亿元。

史玉柱属于学者型的演说家，条理清晰，逻辑严谨，以理服人，情感不

惶不火，像是一种水到渠的诱惑。他的逻辑就是结论，他的结论就是行动

的方向。

"实现以上目标，战略上没有太大问题，如果失败，就发生在组织上。"

史玉柱最后总结说。

大失败警示之¬

错误恰恰发生在战略E

第一章巨人大失败警示录（3）

在这一节里，史玉柱详尽地阐述了他的发展战略。最后，他画龙点睛，十分自信地说实现以上目标，战略上没有太大问题，如果失败，就发生在组织上。"

史玉柱的错误恰恰发生在他最自信的那一点即战略上。战略不是一个随心所欲的目标或一句空洞的口号，战略是基于对特定历史时期特有经济规律的深刻把握，是对宏观环境和行业动态的透彻理解，是对竞争对手和自身竞争能力的深入了解等等而采取的经营方略，并要随着企业运行环境、行业、竞争对手和自身情况的变化而不断加以调整。

从1978年改革开放伊始到1993年的宏观调控，中国社会经历了由计划经济体制向市场经济体制过渡的特殊历史时期，这一特定的历史时期具有三大突出的特点市场的巨大空白点、体制的真空地带和人才的无竞争领域。新旧体制大变革时代如原子核反应堆一样释放出来的巨大经济能量所形成的超额利润历史地掉进了我们的民营企业家的钱袋，这是中国第一代民营企业为什么会在一夜之间突然崛起的深刻社会历史根源。但是，我们的第一代民营企业家们对此并没有清醒的认识，他们自己并不知道自己是怎么发的财，还误以为全是因为自己真有什么非凡的本事，从而为日后的衰落埋下了祸根。以1993年的宏观调控为标志，这一特定的历史时期宣告结束，超额利润被平均化了，国民经济进入了相对平稳发展的轨道。我们的民营企业家们对此也没有清醒的认识，因而他们既没能在"经济高潮"盛极之时预见到即将转衰，从而作出未雨绸缪式的发展战略的及时调整，而是恰恰相反，采取了背道而驰的继续扩张的发展战略。而当经济高潮转衰已成定局甚至部分企业衰落已成事实之后又不懂得作亡羊补牢式的调整发展战略，仍然像我们小时候盼过年似的盼着"经济高潮"再度来临，以致在错误的道路上越走越远。对大变革时代的历史性没有清醒的认识，把

历史性机遇永恒化，由此导致的发展战略失误，才是中国民营企业纷纷衰落的根本原因。

还背道而驰地提出极度扩张的"百亿计划"和"三级火箭"战略。史玉柱以

为，1993年的宏观调控不过是以往"一放就乱"、"一乱就收"经济周期的又

一简单循环。因此，他以为1996年将迎来新一轮经济高潮，所以在1995年

提前采取扩张型发展战略，他的这种战略所基于的对上述种种"形势的估

计"是完全错误的。1993年的"软着陆"标志着一个时代的结束，而不仅

仅是一次周期的轮回。

早在1993年，史玉柱就已经埋下了战略性错误的祸根，此后他一直在

错误的道路上越走越远，至1995年提出"百亿计划"、"三级火箭"，发动"三大战役"，达到登峰造极的地步，但他却认为战略上不会有错，对此相当自信。这又是史玉柱的可悲之处。有错误而不知道自己错在哪里，是最可

悲的。

对于驶错了方向的航船而言，任何风都是"逆风"。同样道理，对于错

误的战略而言，任何战术都是没有意义的，纵使奏一时之效，解燃眉之急，

也难逃最终失败的命运。从卖楼花到卖脑黄金，史玉柱每一仗都打得很精

彩，但由于战略上已经错了，所以，战术上的胜利越大，战果越辉煌，最终

第一章巨人大失败警示录（4）

导致的败局越大，损失越大，越无法收拾。

史玉柱是一个优秀的战术家，每一仗他都打得很精彩，但他不是个战略

家。如果他能与一位优秀的战略家合作，不知道要少走多少弯路，会创造多

大的生辉煌。

史玉柱也有非常可贵的地方，他的市场感觉非常好，从创业之初起他就

一直把市场放在首位。他对广告的重视，其实就是他可贵的以市场为导向意

识的一种反映。但是，一个大市场的概念应该包括宏观层面的诸多内容，而

史玉柱所欠缺的正是对宏观层面的把握，由此而导致战略错误。而这与他的

技术出身背景有关。

‘三大战役"

巨人"滑铁卢"之战

史玉柱刚把"百亿计划"从6年实现缩减到3年，又把三步并作两步，

两步并作一步

把第一步和第二步两步并作一步，决定在1995年一次性推出医药、保健品、电脑三大系列的上百个产品，迅速扩大规模。由于三大系列涉及三个领域，史玉柱喜欢模拟战争，所以在具体的操作层面上，"百亿计划"又被称为"三大战役"。

史玉柱亲自挂帅，立"三大战役"指挥部，下设华东、华中、华南、华北、东北、西南、西北和海外八大方面军，其中30多家独立分

公司改变为军、师，各级总经理都改为"方面军司令员"、"军长"、"师长"。史玉柱宣布，"三大战役"将采取集团军作战方式，投资数亿元，组建1万人的营销队伍，直接和间接参加人数达几十万人，每月利润以亿元为单位。长远的目标则是用战役锤炼出一支干部队伍，使年轻人在两三个月内长为军长、师长，能领导几万人打仗。

史玉柱发布了"总动员令"，巨人集团随即进入紧急战备状态。"战前"准备工作紧锣密鼓地进行，巨人集团大规模地向社会"招兵买马"。一时间，巨人集团总部办公大楼人满为患，以至于消防部门出面干涉，强烈要求将消防通道的位置腾出来。一到下班时间，在激昂的中央音乐声中，庞大的巨人蓝色工装军团浩浩荡荡地走出总部大楼，穿过一条八米宽的马路，迈向食堂，过往车辆不得不为之让路，交通因此而堵塞，站在四楼办公室里透过蓝色玻璃幕墙察看的史玉柱心生感慨"们的工作都像这么积极该多好啊!"

巨人打出气势恢弘的广告，动用1亿元向海内外公开征集产品，从中精心选定了12个保健品项目，作为"三大战役"的主打产品，这12个产品依次为巨人脑黄金、巨人补钙、巨不肥、巨五株、巨人肝黄金、巨鳖软骨、巨人吃饭香日-胡萝卡素、巨人银杏、巨人养胃、天然维生素、脑黄金奶粉。

第一章巨人大失败警示录（5）

1 995年4月22日，珠海市委书记、市长梁广大带领政府各部门负责人到巨人集团进行临战前的现场办公，对巨人集团调整发展战略、产业发展方向和产品结构给予了充分的肯定和高度的赞赏，并鼓励巨人集团不要受条条框框的限制，要大胆试验，失败了也不要紧。

1995年5月8日，保健品系列产品先在广东试销。穗深珠三地16家媒体高密度、高强度的广告轰炸，大有要把这三座城市炸平之势。仅深圳、广州两地就一口气投下530万元的广告费。于是，广东市场首先被炸开了。几天之后，几乎全国每一家大报社都出现了一位夹着广告图样、手拿巨额支票的巨人集团公司的工作人员。当他们向报社递上支票的同时，都毫不例外地

提出了一个相同的要求:在未来的1-2个月内，以最少半版，直至一版，甚至两个整版的篇幅，连续不断地刊登"巨人健康大行动"系列广告，画面一天一个，花样不断翻新，面积不断增大。唯一不变的是那醒目的七个重磅黑体大字"巨人健康大行动"。

1995年5月18日，史玉柱下达"向全国进军"的"总攻令"。于是，一架架轰隆隆的战斗机和威风凛凛的坦克，掷射出一枚枚巨人脑黄金、巨不肥、巨人吃饭香等"炸弹"。图像旁是铿锵的"巨人宣言":巨人集团以提高民族体质，推动健康产业发展为己任……发展高科技，造福人民。"宣言"之侧是系列产品的扫描。主体广告语是:"巨人健康大行动"。

以"巨人健康大行动"为主题广告语的"三大战役"系列广告一共有8篇:轰炸机篇、坦克篇、指点江山篇、大脚篇、阅兵式篇、巨人大抢购篇、名人手挽手篇、巨豹篇。每篇结合不同的创意表现，共有138个版本。

轰炸机篇:一架架标有"巨人"标识的"B-52"轰炸机出现在现代化都市的上空，一连串标有"电脑"、"医药"、"健康品"的重磅炸弹倾泻而

下。

坦克篇:三辆"健康"、"医药"、"电脑"标识的重型坦克昂然屹立，炮口直指，如箭在弦，弹在膛。

大脚篇:一只硕大的军靴立在人类文明的发源地埃及，"斯芬克司"在一旁只是一个陪衬。

指点江山篇:一只大手拿起宛如苹果的地球，啃下的一块十分显眼，欧洲已无处寻觅。

名人手挽手篇:爱因斯坦手持《巨人报&#65533;，撒切尔夫人、里根、卓别林、玛丽莲•梦露等七位世界名人手挽手昂首向前，"战"元凶、克里姆林宫最后的旗手若隐若现。

……

1995年5月18日，同一天、同一主题、统一报纸整版，"巨人健康大行动"广告在全国38个城市同时登场，如"万箭齐发"，"万马奔腾"，其压倒一切的气势，无与伦比的震撼，一往无前、舍我其谁的气概，空前绝后，令人叹为观止。仅这一天，巨人集团广告的投放量就达到300万元。"巨人健康大行动"系列广告产生了巨大的轰动效应。

与此同时，巨人以中央级传媒为主，集中进行企业形象系列宣传。5月18日前后，随便翻开一张国内公开发行的新闻报纸，就能看到"巨人健康

大行动"的广告，或巨人产品的科普文章，或企业形象宣传文章。

1995年5月29日，李鹏总理"三访"巨人，这一破天荒的新闻又掀起了海内外新闻媒体对巨人的宣传高潮，新华社专门为此发了通稿，全国各地的媒体纷纷转发，加之巨人各地分公司也往当地媒体送稿，形了巨人历史上第二次宣传高潮。全国仅省级以上报刊发表的消息、通讯、报告文学、图片新闻、特写、言论等就达104篇(条)，其中《人民日报》就发了4篇，5月30日海外版消息《及时调整产业结构，最大限度发挥优势"巨人"立足高科技》;6月1日《人民日报》头版全文刊发新华社通稿《总理三度访巨人》;6月12日《人民日报》四版刊登史玉柱

和科技人员作电脑开发的图片报道和6月15日《人民日报》副刊的特写《凝望巨人》。

第一章巨人大失败警示录（6）

此时正好又是大、中、小学生即将期末考试，史玉柱专门为脑黄金制定了一套促销方案:第一，广告语为"考考考，先健脑";第二，《巨人报》以百万印量投放市场，同时出资购买《xx电讯》对开四版，作为巨人产品专刊，刊登系列产品科普文章，加印1000多万份，以投递人户的形式广为散发;第三，印刷《告学生家长书》海报，承诺巨人脑黄金的健脑功效。海报重点是向城市居民楼的门洞张贴。

在5月18日至7月10日不到两个月的时间里，不计广东市场先期投人以及中央级媒体的费用，仅各地分公司的广告费支出总额就高达6000万元:5月10日1000万元，5月30日1000万元，6月15日500万元，6月30日2000万元，7月10日1500万元。

伴随着暴风骤雨般的广告、新闻炸弹疯狂地倾泻而下，巨人数千名年轻而狂热的营销人员分赴各大市场，巨人的系列产品在最短的时间内出现在全国50万家商场的柜台上。17个委托加工厂和100多个配套厂24小时运转，这些公司集中了200名财务人员加班加点为客户办理提货手续，由上百辆货车组的运输大军日夜兼程地奔驰在省市之间的公路上，营销队伍以平均每周新增100多名的速度急剧膨胀。巨人集团的子公司从38个发展到228个，人员从200人发展到2000人。

疯狂的5月，史玉柱期待他理想中的"火爆"。

断货，果真断货。"总攻令"下达后的15天内，全国各市场的订货额就突破了3亿元。全体员工必须超负荷地工作，连拖着身孕的两位女副总裁蔡王、刘伟也不下火线，坚持工作，刘伟终于晕倒在办公室里。

向巨人袭来。

最先做出反应的是竞争对手。1995年6月初，北京一家媒体刊出一则广

告，公布某权威协会对市场上8种DHA产品的抽查报告，巨人脑黄金的

DHA含量排名倒数第二。

巨人迅速作出反击，1995年6月16日，巨人与几家企业联合在《中国

青年报》发表声明，表示不能接受脑在无监督、无公证、无科研机构参与条

件下进行的"检测结果。

稍后，京城某保健机构召开DHA学术研讨会，会议认为，脑脑黄金"的

提法不科学，商业名词不能代替学术概念。

接下来的指责就不是那么文约约的了。

1995年，时值全国和全世界庆祝世界反法西斯战争胜利50周年，于是，

就出现了这样的尴尬局面:报纸的一面是对法西斯的声讨;另一面是巨人的

飞机大炮。巨人超常规的行为犯了众恕。最早是广东的《华商时报》和四川

的《重庆晚报》对"巨人健康大行动"系列广告提出尖锐批评，继而是北方

的一些媒体不点名批评巨人的"战争倾向"，宣扬"战争情绪"，接着便是全

国媒体群起而攻之:巨人到底想干什么?在现代和平的城市上空，在全国人

民庆祝抗日战争胜利五十周年之际，巨人的一架架攻击型战斗机投下巨人系

第一章巨人大失败警示录（7）

列产品炸弹，这种市场霸气，让人感到恐慌，具有侵略性。一些媒体更是惊

呼:"有人想为希特勒"。而

文字使人进入天堂，图像则使人看到地狱"，"

名人手挽手篇中的世界名人相挽阔步，撒切尔夫人、戈尔巴乔夫依稀可辨，

不仅有"侵犯名人肖像权"之嫌，甚至还有严重的"战争挑衅反动倾向"。

老人们对巨人的广告尤为反感，纷纷指责工商局"监管不力"，巨人各区域

市场相继起火。

见此情景，史玉柱立即派出公关"大使"火速赶往北京公关，但事态的发展已经到了非常严重的地步，对巨人广告的批评甚至上了内参。在舆论的压力下，1995年7月初，国家工商行政管理总局、国家新闻出版署先后指出，"巨人健康大行动"系列广告严重违反《广告法》若干规定，"荒诞"、"社会主义精神文明"，"

反动"，不适合"了不良的社会效果和政治影响"，"名人手挽手篇中还存在侵犯名人肖像权的问题"，要求全国各地的媒体一律停止发布"巨人健康大行动"系列广告。1995年7月10日，

国家工商行政管理总局发出紧急通知:"珠海巨人高科技集团近来推出的所

谓‘巨人健康大行动"系列广告，其中一些广告创意内容在全国引起了众多

的猜忌和议论，造了不良的社会影响，为此，特紧急通知各地，立即停止

发布珠海巨人高科技集团公司‘巨人健康大行动"系列广告，何时恢复，另

行通知。"

紧接着，国家借此整顿广告市场，巨人广告的其他问题也被查处。这些

问题主要有两个方面:一是产品宣传过火，"盒见效"、病例宣传等内容属"夸大宣传"，被严令禁止;二是部分产品标签违反标签法。巨人的分公司纷纷被重罚，为此而展开的各种"疏通"工作又严重地扰乱了正常的市场营销

工作。

与此同时，卫生部展开了保健品生产秩序和工艺配方的整顿，媒体又掀

起了批评保健品的高潮，图文并茂地曝光了许多保健品坑蒙拐骗老百姓的事

例，整个保健品市场一下子缩减了几百亿元。

更为严重的是，广告一停，市场就引起了连锁反应，人们想:巨人的广

告出了问题，是不是巨人集团也出了问题?最先做出这种反应的是经销商:

不是说广告一直支持到年底吗?怎么忽然停了?其次做出反应的是生产厂

家:一定是生产的东西卖不掉，不卖了不做了，我们的加工费怎么办?再次

第一章巨人大失败警示录（8）

做出反应的是消费者:巨人产品是不是有问题，是不是伪劣被查出?

从火烧眉毛到火势蔓延殃及全身，巨人滚动的资金运作体系骤然受阻，经销商纷纷要求退货，消费者更是持谨慎态度。巨人投入"三大战役"的广告费高达7000万元，截至1995年6月30日，全国总回款只有6000万元，其中约有1/3还是前期清欠的回款，"三大战役"的实际回款额也就4000万元，投入产出严重倒挂。

"三大战役":了巨人的"滑铁卢"之战。

巨不肥之战

挽救巨人的"休克疗法"

"三大战役"第一炮就打了个哑炮，几千万广告费投进去没有听到应有的声响，资金循环的链条在第一环节就出了故障，"三大战役"了巨人的

但是，史玉柱并不认为"三大战役"已经失败，他对"百亿计划"依然

不屈不挠，仍然定为1997年完秋百亿计划"，认为"完全有可能实现"。

对此，史玉柱一半是真信，一半也是一种秋精神疗法"。

此时的史玉柱把目光瞄准了三株，三株每月号称有10亿元的回款，说

明保健品的市场空间还相当大，史玉柱感到巨人完全没有必要收缩战略和自

卑，没有完"百亿计划"，只能说明巨人能力不够。

史玉柱想用三株的业绩来鼓舞巨人的斗志。于是，几名三株公司的营销

人员先后被请到巨人传经授宝，并有三人加盟巨人。史玉柱委以重任，发动

了为期三个月的秋秋季战役"，意在扭转战局，将前两个月的损失夺回来。

借鉴三株的功经验，秋秋季战役"以发报纸、做终端为中心工作。继

购买{xx电讯》做巨人产品专版之后，又购买某家全国性报纸的一期报头，

组织巨人保健品专刊，印刷5000万份，先后投递广州、福州、济南、天津、

上海等大城市。这在国内保健品行业是首屈一指的。在零售终端则大规模地

张贴海报，悬挂彩旗，做促销等，营造销售气氛。有的分公司将海报贴到了

居民楼里，时值全国开展爱国卫生运动，巨人的海报又了被"打击"的对

象。有的海报贴到了工商局长的家门口，工商局长亲临珠海"整治"。

第一章巨人大失败警示录（9）

但不管采取任何措施，市场就是不见起色，回款已经跌破了保本线，集团的营销状况出现了前所未有的严峻形势，财务状况全面吃紧，公司正常的运作难以为继，而外欠加工费的矛盾开始爆发，有的加工厂开始故意捣乱，巨人养胃的包装里装的是巨人脑黄金，而12片装的巨不肥只有11片。媒体也开始催缴广告欠款，愤恕的经销商则带着打子、刀子、炸药以示威胁。

"秋季战役"以大败告终，史玉柱坦承，公司出现了立以来最大的"经济

危机"。三株的三员"大将"悉数"落马"，巨人集团迎来了有史以来最寒冷

的冬天。史玉柱不得不承认"三大战役可以说失败了。"

史玉柱宣布，"巨人到了生死攸关的时刻"，巨人集团全面进入"紧急状

态"，要求员工无私奉献，不分部门、岗位，一律加班至晚上九点钟。与此

同时，史玉柱从全面出击转而攻打重点战役，发动破釜沉舟的"巨不肥之

战"，以此作为挽救沉沦巨人的"休克疗法"。

史玉柱认为，"

秋季战役"之所以失败，是因为主打产品脑黄金的效果和功效太慢，消费者不能很快感觉出来，不适合消费者的消费心理。保健品

就要效果明显，能够很快感觉出来，给消费者立竿见影的心理效应。

鉴于这种迅速见到功效的考虑，史玉柱选择了巨不肥作为他起死回生最后一博的赌注，决定全力推广巨不肥，打一场"巨不肥之战"。他认为，减肥市场没有出现强大的企业，93%的消费者还没有消费，

已经消费的消费者中又有75%没有达到减肥效果，减肥市场潜力巨大，巨人正好可以利用营销网络的优势抢占制高点，春夏季节正是减肥食品消费高峰。

史玉柱为巨不肥制定了功效宣传口号:"100%有效"，"二天见效"。广告语是:请人民作证。如果巨不肥使你身材苗条，请你告诉别人，巨不肥好;如果巨不肥使你精力充沛，请你告诉别人，巨不肥好;为保证市场占有率，史玉柱强调，树立一切为了终端和消费者的营销口

号，全面接受大终端，做到有"国氏"的地方就要有巨不肥。利用各种手段去制造和传播口碑，制造新闻的产出远远大于广告，让拿到巨不肥产品的胖子替巨不肥作证。口碑是保健品营销的关键，以良好的产品功效去产生口碑，利用口碑打开市场。巨不肥要以市场开拓者的身份出现，不以强占为目标。

启动市场的方针是:赠送、口碑、文章、广告。由南向北逐步启动，1996年1月在广东试销，3月以"大赠送"的方式全国导人，4、5月全面轰炸，6、7、8月为深化阶段。

史玉柱又立会战总指挥部，亲任总指挥，下辖三大"野战军"，每支

"野战军"率领七八个"兵团"作战，各"兵团"下面又分若干个"纵队"，总部还挑选精干人员组"冲锋队"。公司人事、文秘、管理等岗位全部取消，人员全部充斥"前线"，全员营销，背水一战，连《巨人报》的记者也为"前线记者"。参加"会战"的"正规军"2000人，"民兵"5000人。

第一章巨人大失败警示录（10）

巨不肥之战"或者巨人摆脱困境，或者巨人倒闭。"史玉柱神色凝重

‘地说。

1996年2月，以"请人民作证"为推广口号的"巨不肥之战"在全国各大中城市打响，巨不肥的导人工作以"大赠送"的促销形式展开，同时配合大量的媒体广告。赠送首先在珠海试点，然后南宁、九江、长沙、郑州、邢台、济南逐点推进，"电战"加"运动战"。每一个赠送场面都相当"火

暴"，福州赠点，一名胖者还在人群中举起一条横幅:若能使吾瘦，我把颂歌奏。北京赠点的宣传气氛，被法国路透社报道……

科普文章，发报纸，营业员导购……宣传立体交叉，又回到了脑黄金战役初期的宣传气势和投入状态中。

极端的功效承诺，顽强的营销努力，又一次创造了奇迹。到4月份，市场回款达到上一年同期水平，增长速度是3月份的127%，5月份比4月份还要快，资金运作到5月份已经做到平衡，走向良性循环，似乎危机开始化解了。

但是，"100%有效"、"第二天见效"等极端承诺早已经注定了巨不肥速起速落的命运，"

吃效应"一过，史玉柱所强调的口碑马上以负面的形式迅速传播，加之巨人大厦抽调资金过多，营销资金后续乏力，"巨不肥之战"，全线告败，巨人财务危机全面爆发。

四面楚大

"后方"起火，全国冒烟

史玉柱常用一些军事术语表述企业行为，并堂而皇之地写进公司的正式文件，如"战役"、"战区"、"野战军"、"司令部"、"大区司令

员"等等，他把各地销售公司和销售人员笼统地称之为"前线"，一切为前线服务，这种比喻表意非常清晰简明，公司的重点工作十分突出。

相对于"前线"而言，珠海总部以及星罗棋布于珠江三角洲的斗门、新会、J德、南海、中山、广州、从化、番冉、东莞、深圳、汕头一带的制药厂、纸箱厂、印刷厂、玻璃厂、五金塑料厂等巨人的委托加工厂就属于"后方"了。这些厂家的企业性质多为乡镇企业、集体企业和个体企业。其中，珠海斗门同益制药厂和广州白云区罗岗制药厂是巨人最大的两个生产基地。

随着"前线"回款的日渐衰微，巨人集团资金周转日益吃紧，巨人忖给生产加工厂的加工费由订金下单提货忖款，到压货忖款，再到延缓忖款，越忖越慢、越忖越少，有的厂家开始减少产量，有的开始停产，有的扣住货不发，有的跑到巨人追款，有的干脆到法院起诉。

这些债权人多是小业主，小业主讨债的方式很简单:上门静坐，苦苦哀

求旋即破口大骂;托人说情旋即又写信上告……在这个过程中不同地方的债主逐渐互相认识了，串通了，于是，最可怕的事情发生了他们集体上门静坐。

债主盈门，诉状频至，巨人集团巨后方"起火，火势呈迅速蔓延之势。截至1996年6月14日，发生的针对巨人的起诉案件已有49起，标的金额2800万元。其中已结案23件，结案标的1300万元。

1996年6月21日上午，多次上门讨债未果的38位债权人自带整箱矿泉水集体到巨人集团总部大堂静坐，扬言"除了史玉柱谁也不见，不拿到钱不走人"，摆出一副打持久战的架势。

第一章巨人大失败警示录（11）

巨人集团出面处理此事的一位副总裁刚一开口巨巨人是一个中央领导经常视察指导的企业……"话音未落，下面马上炸开了锅"你不要拿中央领导压我们，你们是一群大骗子，是流氓，我们不听你讲中央领导，我们只听你们怎么还钱!"

这一天，史玉柱全天都在他的办公室里，通过监控显示器观看着全过程。

迫不得已，巨人方面提出了"旧债挂起来，分期还款和新生产现款现结"和"第一年按债务总额每月忖1%，第二年每月忖2%，第三年每月忖5%，最后一个月忖9%，不计息"的"三年方案"，以缓兵之计安抚债权人。

除加工费欠款之外，巨人集团还有采购材料欠款、广告费欠款、运输费欠款、印报之印刷费欠款、税金拖欠和房租欠款(指各地分公司租赁费)，总计200多户债权人，共5300万元，其中加工费欠款占(含包装印刷)90%。

但是，躲得过初一躲不过十五，当营销回款达到历史的最低点，巨人集团连每月1%的还款计划都无法履行时，愤恕的债权人纷纷采取极端措施，恶性事件就接二连三地发生了广州某厂再次向白云区法院起诉，以"诉前保全"方式查封了广州罗岗制药厂仓库中的1000箱"脑黄金"。罗岗制药厂一看自己仓库中的货都被查封了，急了，也一纸诉状告到法院，提出"诉前保全"，将全部巨人加工产品封存。这一消息不腔而走，广州法院的举措为南海、J德、东莞等地的法院举了例，示了范，各地法院也在债权人的鼓动下纷纷效仿。广州天河中物公司诉巨人260万元生产原料欠款，直捣巨人集团的老巢

一广州黄埔大库，将价值800万元的脑黄金和巨不肥等主销产品悉数查封，并准备拍卖抵债。

"广州黄埔大库"是巨人自做保健品以来建立的中心周转库，"广州黄埔大库"被查封意味着巨人对全国销售供货断粮，如被低价拍卖，后果不堪设想。巨人方面几经交涉，双方达庭外和解协议巨人先向天河中物偿付80万元人民币的欠款，其余70%欠款在货物解封后由此批货定向销售，销售收入直接打入法院监管的指定账号，用于偿付欠款，偿清为止。此时的巨人已经发不出工资，在这个最困难的时刻，史玉柱的秘书程晨的父亲从南京送来10万美元借给史玉柱，当天兑回人民币80万元，交给天河中物。拿到法院的解封令，巨人集团用车连夜把将近2万箱货全部运走，运了整整两天三夜，并停止了对该仓库的租赁。货被"骗"出来之后，巨人方面就再也没理把销售回款打到指定监管账上的事。后来，天河中物公司老总带一辆吊车和一辆大货车气势汹汹地杀到巨人集团，欲强行拉走巨人的两台"本田"轿车，被几十名巨人员工拦路堵截，并被及时赶到的珠海市香洲区法院法官告知，这两台车早已被他们查封在先，现以"活封"的形式供巨人使用。两台被吊到大车上的小车只好又被吊了下来，广州中院和天河中物的人悻悻离去。

竞争对手、合作伙伴对巨人的起诉也在此时达到了高潮。

在巨人集团推出的保健品中，有一种儿童开胃的"巨人吃饭香"，不但把娃哈哈的著名广告词"吃饭就是香"改头换面为"吃饭香"的专用商号，而且还在其宣传册中用类比的方法诋毁竞争对手"据说娃哈哈含有激素，造小孩早熟，产生许多现代儿童疾病"。娃哈哈方面称，巨人此举致使娃哈哈的产品销量自1995年下半年和1996年上半年持续出现负增长，所以依据不正当竞争法，娃哈哈向巨人集团索赔993.938万元，并要求巨人集团在全国和各省市主要媒体向娃哈哈赔礼道歉，消除不良影响。

巨人欲与娃哈哈讲和，巨人方面派出一副总裁前往杭州调解，娃哈哈方面只由"法律顾问室、打假办公室"主任与其见面，而且一言不发，只由委托律师代言，使巨人方面自感颜面扫尽。

巨人副总裁三赴杭州，双方终于达和解，巨人停止做"吃饭香"的产品宣传，双方召开联合新闻发布会，巨人向娃哈哈正式道歉，并提供巨人大厦26层一间50平方米的写字楼作赔偿，诉讼费和专项费用25万元由巨人集团承担，巨人集团从香港公司付出等值港币，史玉柱与宗庆后双双出席了新闻发布会，并共进晚餐，握手言和。

第一章巨人大失败警示录（12）

这一道歉风波，为巨人大滑坡的又一标志性事件。

后来，娃哈哈公司见巨人大厦盖无望，又通过杭州中院查封了已被IPC案查封的巨人总部大楼的部分面积。

新加坡IPC公司与巨人的合作因双方对工业的态度有分歧而友好分子，当时双方约定IPC由巨人代售的一批电脑以巨人大厦副楼的相应面积抵偿。眼看巨人大厦交楼期到了，巨人大厦的副楼还未动工，IPC急了，一纸诉状递到珠海市中级人民法院，并提出诉前保全，法院就把巨人集团的总部大楼给查封了。从此，巨人集团就开始在被查封的大楼里办公。

巨人员工因贩卖微软的盗版软件，被微软告上法庭，判赔50万元，微软大造舆论之势，连中央电视台新闻联播也对此作了报道。巨人的公众形象再一次遭到重创。

"后方"起火，全国冒烟，厂库被封、大库被封和总部被封的消息不腔而走，造"前线"一片恐慌。一些分公司的仓库也被当地客户以诉前保全形式查封，经销商立即停止回款，一些嗅出危机的员工或制作假合同截留货款，或干脆卷款走人，各地市场上频频发生侵吞私分集团利益的恶性事件。面对如此局面，史玉柱除了组织全国分公司经理和总部中层以上干部参观广东省高明市重刑犯监狱之外，也只有轻声嘘叹:风声鹤映，易水萧萧。

楼花到期

史二柱和公众撕破脸皮

用巨人大厦的楼花筹集资金，然后拿到保健品产业中去放大，再拿放大了的资金反哺巨人大厦，建设"中国第一高楼"，并使巨人集团在2000年甚至在1997年为拥有百亿资产的巨型公司。这是史玉柱1993年为自己打好的如意算盘，并在此后的几年里一直坚持按照这一思路

行事。为此，他以三年100%回报的承诺融得巨人大厦楼花资金1.2亿元。

但是，从1993年下半年起，经济风云突变，电脑业遭遇"西方列强入侵"，房地产热降温，保健品市场面临行业整顿，宏观经济"软着陆"，"三大战役"了"滑铁卢"，"巨不肥之战"变"最后的晚餐"。投进保健品的巨额资金不仅没有放大着回来，反而缩了水。再将其抽出来，既累了保健品产业，又无济于巨人大厦，而巨人的电脑产业早已经名存实亡，巨人集团

深，所以看起来整个巨人大厦像是一个"巨人大坑"，巨人大厦了一个只

装水不养鱼的"大坑"，张着血盆大口吞噬着史玉柱宝贵的活命钱。史玉柱

挖了个比楼还高的大坑，自己掉了进去。

1996年8月16日，1993年8月17日开始销售的第一单巨人大厦楼花

到期，按契约规定，巨人集团必须在3年到期日开始交楼或按"三年100%

回报"加倍退还投资款。

巨人集团不得不撕下脸皮:两样都做不到。

为了"化被动为主动"，给投资者以信心，在楼花到期的前两个月，即1996

年6月，史玉柱一手抓巨人大厦施工做形象，一手抓宣传，大造舆论声势。

第一章巨人大失败警示录（13）

巨人的策略是要在8月和9月掀起巨人历史上第三次宣传高峰。为此，

专门做了一份策划书，立了"第三次宣传战役指挥部"，史玉柱亲任总指

挥，它的任务是统一口径，多出稿，以消息和特写遍地开花，以报告文学和

长篇通讯重点突破，以专访和言论画龙点睛，其目的无非只有一个，即向公

众说明巨人集团有前景，巨人大厦有前景，巨人大厦之所以不能按时交付，

是因为地下室工程出了问题，即是"不可抗因素"影响了工程，所以巨人大

厦要延期1-2年完工。

1996年7月，气势恢弘、六易其稿的长篇报告文学《巨人大厦树丰碑》在关珠海特区报》上正式发表，分"树起丰碑"、"走向地心"、"托起太阳"三个

部分，为整个宣传活动拉开了序幕和定了基调。随着其他宣传活动的展开，

一时间，巨人的影响叉开始上升，各种传言不攻自破。

经过这样一番精心渲染和铺垫之后，当8月17日到来之时，巨人集团

就势在关珠海特区报》头版登出了一则关

关于楼花兑付的通告》，通告称，70层的巨人大厦可在年底建到20层，并在1997年底封顶，巨人大厦的工程进度及资金投入的回报比计划延期了10个月，为了保证楼花投资者在目前房地产低迷时仍有丰

厚的回报，经有关部门批准，巨人大厦的楼花将按如下方法返还，每个购楼者可选择其中一种:

1. 3个月返还预付款，之后6-12个月内分期返还契约中所约定的补偿金。

2. 9个月一次性偿还预付款和补偿金，并按契约规定的补偿率，对预付款增加支付9个月的补偿金。

1. 15-30天内返还预付款和利息，利息按同期银行存款利率计算。

2. 20%或以上者，即可转为首期购房款，购楼时可享受8折优惠，其余的购房款在交楼时支付或由银行提供按揭。

这个通告把巨人的难题出给了投资者，投资者义愤填膺，但经咨询，即使到法院打官司，法院保护的也仅是上述第3款的内容，很多投资者拿不定主意，吵完了骂完了还得面临选择，巨人的人让他们选择1、2，不愿意让他们选择3，也没有人选择4。

这是一个典型的"死刑、缓期执行"方案。

为了应付巨人大厦集资者的追杀大军，巨人集团抽调了一批"猛男"充实售楼部，严阵以待。其他公司售楼部都是以年轻漂亮的小姐为主，而巨人则以"猛男"为主，这是巨人售楼部后期的一大特色。

负责售楼部工作的巨人员工晚上睡觉时常常臆想到手拿斧头喊打喊杀的场景。巨人的处境发发可危。

第一章巨人大失败警示录（14）

大白天下

巨人危机总爆发

从1995年"三大战役"失败时起，巨人就一直处于危机之中，这里所说的危机的爆发，其实是指向社会的告白。巨人和史玉柱当然不会主动将巨人的危机大白天下(真这么做未必不是上策)，那么，这一天在何时将以什么样的形式到来呢?

1996年底至1997年初这段时间，早已处于风雨飘摇之中的巨人集团屡起事端。

1996年12月中旬的某一天下午，几个来自黑龙江的彪形大汉冲进巨人集团总部办公大楼，一边破口大骂，一边大打出手，从一楼一路打到五楼。巨人的保安人员被他们打得满脸发紫，巨人的员工都被吓得跑到了五楼。这几个人原来在珠海办公司时买了巨人大厦的楼花，这次来珠海本想"双倍"收回集资款，谁知如此结局，于是勃然大怒……

12月下旬的一个晚上，珠海市劳动局劳动监察科和监察大队一行五六人

让巨人集团立即采取措施制止，否则，一旦有人上街或再到市政府闹事，就

抓负责人。原来，巨人集团部分员工因公司拖欠工资告到市府办和劳动局，

在多次交涉未果的情况下决定游行示威。于是，劳动局派出一行人马连夜赶

到巨人制止事端。当天夜里，他们与巨人的干部一道按图索骥，找到这些欲"闹事"的员工的住处一一做好安抚工作，并在第二天给他们发了工资……

12月底的一天晚上，巨人集团接报说，珠海同益制药厂工人闹事，扣压

了巨人的一辆车和三个人，并扬言如果不发5万元工资就砸车打人，限晚上

12时前交钱。巨人方面连夜赶去交涉，第二天得以送钱放人。而巨人的一

名被扣的"小姐"居然在该厂打了40分钟的美国长途，还直后悔没带电话

号码本，打少了……

1997年1月12日，史玉柱从上海回到珠海，在"海南东山羊"吃完饭，

至晚上9时30分回到公司。史玉柱一回公司，就被一群从深圳赶来早已等候

在此的楼花购买者认出，并团团围住。后被闻讯赶来的公司员工和律师救

出，约定第二天正式对话。巨人方面提出条件，不得有记者参加，也不许拍照。

第二天，双方正式对话，巨人方面由律师主谈，声色俱厉，一常务副总

裁辅谈，他将公司的困难和内幕和盘托出。

不料，记者虽未出席，但整个谈话被参会者秘密录音。

1997年1月18日下午，在曾经召开过无数次誓师会、动员会并引领巨人创造过辉煌的大会议室里，巨人集团在一位常务副总裁的主持下召开全体员工大会，含泪遣散员工。说者语无伦次，听者号啕大哭，遣散词是这样的:

第一章巨人大失败警示录（15）

"公司创立这么多年，没有一个春节放过长假，为此公司决定今年的年

假放长些……从明天开始正式放假，到正月初九(2月15日)正式上班，

总计27天……春节后，营销总部将设在上海，如果大家愿意去上海搞营销，

可以报名;如果不愿意去或如果未得到明确通知，大年初九可以暂不报到，

年假再延长，等候通知……"

主持人语无伦次地讲完话之后，有的员工走出会议室，边下楼梯边开始

擦眼泪;有几位小姐无法坚持走到楼下，钻进就近的办公室便低声呜咽起

来;有人向宿舍走去，边走边跑起来，打开门就扑到床上号啕大哭……多数

男士晚上互喝告别酒，喝着喝着，大家的眼泪就流了出来，有一部分员工当

晚就离开了珠海。

巨人集团在珠海的员工就这样离开了公司，没有仪式也没有告别。

当日傍晚，史玉柱从珠海飞抵安徽黄山脚下的一个小镇

太平镇。危机四伏、大势已去的巨人要在这里召开一次历史性的重要会议。会议的主题是反思巨人失败的原因，开展批评与自我批评。晚上10点多钟，各路诸侯陆续到齐。一时间，黄山脚下，巨人大将云集。1月19日上午，会议正式开始。会议一开始就了对史玉柱的批斗会，声色俱厉者有之，悲愤交加者有之，百感交集者亦有之，整个

会议期间史玉柱一言不发，静静地坐在那里认真地做笔记。其时正是一年之中黄山温度最低的时候，窗外纷纷扬扬的大雪给此次会议蒙上了一层阴影。下午4点钟，一份急件从珠海总部传来，值班人员迅速把它交给了史玉柱。这是深圳{投资导报》1月21日的两个半版的文章复印件，因为是周刊，所以21日的报纸实际上19日就已经面市。文章的标题赫然映入史玉柱的眼帘{"巨人"史玉柱身陷重围》。文中的小标题更是触目惊心"集团本部职工已三个

珠海巨人集团资产被法院查封"、"月未发工资"、"一副总裁、七名分公司经理携款携物失踪"、"史玉柱称，在保健品开发上交了上亿元的学费"。随文章配发的一幅照片上，讨债的人群围着巨人集团总部大楼，他们举着一条横幅，上书"巨人欠巨款，何时归还"几个大字，格外刺眼。史玉柱一看这些标题和照片就傻了，知道事态严重。文章在他手中停住了，仿佛定格一般，史玉柱的整个动作和神经都僵住了，只剩下一双眼睛在吃惊地注视着手中的文章。文中甚至还披露，那份楼花广告中保险公司100%的担保承诺也是一个骗局，保险公司与巨人集团签署的保险协议其实在楼花广告推出之前就已经被宣告失效。这突如其来的变化让史玉柱惊呆了。1月20日，原定三天的会议提前一天结束，史玉柱一行黯然神伤地离开黄山，驱车前往杭州，去参加次日向娃哈哈公开道歉的联合新闻发布会。一到杭州，宾馆大堂里放置的当地报纸中，整版关于史玉柱和巨人的报道赫然在目。现代传媒已将巨人危机内幕以迅雷不及掩耳之势迅速传遍了大江南北。巨人危机大白天下。巨人已略见起色的生产销售秩序迅速陷入僵局，大批骨干人员陆续离去，庞大的"巨人军团"分崩离析，"巨人"轰然倒下。

第一章巨人大失败警示录（16）

荒谬的债务危机"理论"

"三大战役"广告全面遭禁，导致了人的"滑铁卢"。

脑黄金"四盒见效"的功效承诺决定了这个产品在市场上必定是短命

的。脑黄金是健脑的，它的广告语的诉求点也是"让人聪明起来"。短四盒见

效"，换句话说，吃了四盒之后就能变得更加聪明起来了。可是，吃了四盒

之后谁也没有觉得自己变得更加聪明，学生也没有因此而提高学习绩，这

是必然的。就连史玉柱自己，吃了四盒之后或吃了更多盒之后，凭良心说，

他也绝不会觉得自己比以前更聪明。"四盒见效"本来就是一种没有根据的随

便承诺，当人们吃了四盒不见效后，自然就会反过来认为"四盒见效"纯粹

是一个骗局。史玉柱自己说得很对，保健品营销口碑很重要，这种负面的口

碑流传就会很快扼杀了这个产品。这一点，史玉柱自己也是很明白的，所以

他要求快，短短平快"，快速获利，速战速决，赚短试吃"市场，所以他要推

系列产品，一个系列100多种，这个死了那个活，东方不亮西方亮。他知

道，中国人太多了，不要说13亿人每人都试吃四盒(谁不愿意让自己变得

更聪明一些呢?)，史玉柱假定让一亿人试吃("让一亿人先聪明起来"嘛!)

每人四盒，那也不得了!明明知道达不到这种功效而以此功效作承诺，"骗"取试吃市场，说白了，就是一个"骗"字，是主观故意的"骗"。

"不肥之战"中对不肥的功效承诺就更是明目张胆的欺骗了"100%

有效"、短第二天见效"。一种减肥的保健食品能够做到100%有效，而且第二

天就能见效，当然是再好不过了，但稍有常识的人都知道，那是不可能的，

简直就是天方夜谭。此时的史玉柱已经沦落到了与短江湖游医"、与在电线

杆上和茅厕里张贴广告的非法经营者为伍的地步了。这种绝对化的诉求，极

端地夸大功效，"

史大胆"已是纯粹的投机。其结果必然是速起速落，不肥只是史玉柱的回光返照，罢花一现。从卖楼花中的"100%回报"承诺、"保险公司保险"、"律师见证"，到"三大战役"广告，再到脑黄金的"四盒见效"功效承诺，直至不肥的